

Aplicación del CRM al ámbito residencial. G2, el sistema de gestión de alarmas para las redes de venta

Ignacio González de los Reyes-Gavilán, Valentín Rodrigo López, Luis Manuel de Pablo Sánchez

TELEFÓNICA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Isidro Barros Soler

TELEFÓNICA DE ESPAÑA

La aplicación de los nuevos conceptos de gestión comercial y CRM en la D.G. de Residencial, Negocios y Profesionales de Telefónica de España, ha llevado a definir un nuevo modelo de atención al cliente, basado en la definición de diferentes modos de atención según el valor del cliente y de la interacción.

Para desarrollar este modelo en sus diferentes modos se han acometido varias iniciativas. Una de ellas, que se encuentra encuadrada en el modo de fidelización del cliente, es el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Alarmas para las redes de venta de residencial, negocios y profesionales.

En este artículo se analizan algunos de los conceptos de CRM básicos. También se describe de manera resumida el marco bajo el cual se desarrolla el nuevo modelo de atención al cliente y se presentan las características técnicas y funcionales del sistema conocido como G2.

INTRODUCCIÓN

Definición de CRM

Según propone la referencia [1], CRM se puede definir como: *“La estrategia de negocio orientada a mejorar las relaciones con los clientes mediante un mayor conocimiento de los mismos y una integración y coordinación de la información y de la actuación de las distintas áreas de la empresa que tienen contacto con el cliente, proporcionando un trato personalizado y aprovechando oportunidades de negocio y de ventas cruzadas con el fin de fidelizar a los clientes y obtener una mayor rentabilidad de los mismos”*.

CRM se centra, pues, en los procesos de negocio que mantienen contacto con el cliente. Estos procesos de negocio afectan, fundamentalmente, a toda la actividad comercial de una empresa, centrándose principalmente en tres áreas:

1. *El área de marketing*. En esta área se contemplan tanto el análisis y segmentación de clientes, como el análisis del valor del cliente y los modelos de propensión a compra, e incluso la gestión del catálogo de productos, los argumentarios de venta, la

gestión de campañas de marketing directo, etc.

2. *El área de ventas*. Aquí se contemplan todos los procesos de gestión de la fuerza de ventas como es el caso de la asignación de territorios y carteras, la planificación de la actividad comercial, el tratamiento de oportunidades, la generación de ofertas y pedidos, etc.

3. *El área de posventa*. En esta área se incluyen los procesos de atención posventa, tales como el tratamiento de las incidencias, las reclamaciones o las consultas.

CRM tiene algunos aspectos novedosos frente a la automatización tradicional de la función comercial. Como primer aspecto, se puede decir que existe una diferencia filosófica: **centrar la empresa en el cliente**.

Algunos de los elementos diferenciales que caracterizan una “*empresa CRM*” frente a una “*empresa No CRM*” son los siguientes:

■ *La visión global e integrada del cliente*. Con independencia del área de la empresa (fuerza de ventas, *call*

center, etc.) y del canal por el que se establezca la relación empresa-cliente (visita personal, web, llamada al *call center*), la información de que se dispone del cliente es completa y unificada, y por tanto no existen visiones parciales e inconexas de la misma.

- *El conocimiento profundo del cliente.* Del cliente no sólo se conocen los aspectos operativos, como, por ejemplo, los pedidos en vuelo, los pedidos anteriores, los contactos, etc., sino que también se conocen una serie de aspectos más profundos, como la propensión a la compra de productos y servicios, la rentabilidad, la propensión a ir a la competencia (*churn*), etc.
- *El uso de la información para mejorar la actividad comercial.* Disponer de un conocimiento profundo del cliente no queda sólo como un coto cerrado de los directivos o del departamento de marketing para realizar un análisis y preparación de informes, sino que esta información se pone a disposición de las áreas comerciales como una guía (muchas veces automatizada) que ayude a mejorar el número y rentabilidad de las ventas. En este sentido, los modelos de propensión a la compra obtenidos en una fase que podríamos denominar "analítica" se integran con la actividad comercial y permiten, por ejemplo, a un agente comercial conocer qué producto o servicio estaría más dispuesto a comprar el cliente y, por tanto, qué es lo que mejor se le puede ofrecer. Todo ello mejora las oportunidades de *cross-selling* y *up-selling*.
- *El borrado de barreras entre las distintas áreas comerciales.* Las funciones entre las distintas áreas comerciales o, en general, de las distintas áreas de contacto con el cliente se pueden llegar a superponer ligeramente, convirtiendo en agente comercial a cualquier persona de la empresa en contacto con el cliente. De este modo, se puede utilizar, por ejemplo, el *call center* (o mejor, el *contact center*) no sólo como un elemento de posventa, sino que también se pueden aprovechar las llamadas de petición de servicio para ofrecer nuevos productos y servicios (venta).

La segmentación por valor y el "life time value"

El campo de CRM es muy extenso, y abarca las áreas de marketing, venta y posventa.

No obstante, un aspecto que de se debe tratar con algo más de profundidad es la denominada **segmen-**

tación por valor, ya que ayuda a entender el nuevo modelo del servicio atención de Telefónica, el número 1004, que se describirá más adelante.

La segmentación es una actividad tradicional del marketing. De hecho, y como se describe en [2], el corazón del moderno marketing estratégico puede decirse que es la **segmentación** y el **posicionamiento**. La segmentación, según esa misma fuente, sería "*el arte de dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes*".

Las variables tradicionales de la segmentación de mercados incluyen:

- Variables geográficas, como:
 - La región o comunidad autónoma.
 - El tamaño de la población.
 - La densidad.
 - El clima.
- Variables demográficas, como:
 - La edad.
 - El sexo.
 - El tamaño de la familia.
 - El ciclo de vida familiar.
 - La renta.
 - La ocupación.
 - La educación.
 - La religión.
 - La nacionalidad.
- Variables psicográficas, como:
 - La clase social.
 - El estilo de vida.
 - La personalidad.

■ Variables de comportamiento, como:

- Las ocasiones.
- Los beneficios.
- El nivel de uso.
- La frecuencia de uso.
- El nivel de lealtad.
- La disposición.
- La actitud hacia el producto.

Sin embargo, cada vez cobra más fuerza, especialmente en las estrategias CRM, dos tipos de segmentación: *la segmentación basada en el valor* y *la segmentación por el ciclo de vida*. En la referencia [3] se describen los dos conceptos de la siguiente manera:

1. *La “segmentación basada en el valor” es aquella que se puede aplicar a una compañía para segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la compañía.* Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede medirse en el presente o calculada en el futuro. Aunque es posible correlacionarla con la segmentación corporativa, este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o el potencial obtenido con los clientes, su ganancia, el valor transaccional o el valor que se puede obtener durante su ciclo de vida con los clientes de la compañía.

Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor. Estas variables son:

- El número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc.).
- La cantidad gastada en cada transacción.
- Los productos comprados y el margen asociado con la compra.
- El coste de la adquisición.
- El coste del servicio.
- El perfil de la compra en el tiempo (estacionalidad, ciclo de vida, etc.).

La segmentación por valor permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente: dónde se sitúa al cliente en la fecha de la valoración, la vulnerabilidad de perder ese cliente en caso de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

2. *La “segmentación por el ciclo de vida” es aquella cuya dimensión es crítica debido a que las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la compañía.*

En este tipo de segmentación se puede decir, por ejemplo, que los clientes requieren apoyarse en determinada información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, o que también necesitan esta información por haber sido leales a una compañía o a un producto durante un tiempo. Mas allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que su relación con la compañía madura (de recibir la información por vía telefónica pueden pasar a recibirla por Internet). La compañía debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y como debe responder a medida que la relación es más profunda.

Lo que finalmente se quiere transmitir es que cuando se hace una aplicación avanzada de la segmentación, de cara a un tratamiento diferenciado de los clientes tanto en marketing como en venta y posventa, es muy importante conocer el valor que cada cliente tiene para la compañía, y no sólo el valor que actualmente tiene sino también su valor potencial a lo largo del ciclo de vida de la relación con la empresa.

También es importante tener en cuenta que, aunque, en general, en CRM se intenta mejorar la atención a los clientes, esa atención conlleva un coste. La lógica necesidad de la contención de costes indica que no se puede mejorar la calidad de la atención hasta el infinito y a todos los clientes por igual, sino hay que racionalizar el uso de los recursos dedicados a la atención, de manera que los mayores y mejores recursos se dediquen a los mejores clientes desde el punto de vista del valor para la compañía a lo largo del ciclo de vida.

LA FILOSOFÍA DE ATENCIÓN DEL SEGMENTO RESIDENCIAL EN TELEFÓNICA DE ESPAÑA. EL NUEVO MODELO DE ATENCIÓN 1004

Telefónica de España (TdE) ha venido impulsando, en los segmentos de Residencial, Negocios y Profesionales, un movimiento estratégico de aplicación de

los conceptos CRM en el tratamiento de sus clientes, que ha cristalizado en lo que se ha denominado el nuevo modelo de atención 1004.

La necesidad del cambio en el modelo de atención viene dada por los siguientes factores:

- Una mayor complejidad de las necesidades de atención de los clientes, debido al impulso de la banda ancha y el ADSL.
- La previsible evolución de los clientes hacia una pirámide con mayor número de clientes de alto valor.
- La necesidad de lograr una satisfacción de los clientes para fidelizar aquellos de mayor valor y mantener la imagen y posición de TdE.
- La necesidad de redistribuir los recursos y costes de atención y comerciales para mejorar la atención a los mejores clientes sin incrementar los costes totales.

Fundamentos del nuevo modelo de atención

El nuevo modelo de atención se basa en definir diferentes **modos de atención**, según dos parámetros:

1. El valor del cliente

En este caso se marca un valor **umbral fijo de valor** y a continuación se compara el valor potencial de los clientes con ese umbral, clasificando a los clientes en tres grupos de valor:

- a. *Cientes oro (desarrollados)*. Su valor real supera el umbral fijo de valor.
- b. *Cientes plata (con recorrido)*. Su valor potencial supera el umbral fijo de valor (aunque no su valor real).
- c. *Cientes bronce (básicos)*. Su valor potencial no supera el umbral.

2. El valor de la interacción

Este valor es lo que quiere el cliente de la interacción, por lo que se debe tener en cuenta el potencial de la interacción en cuanto a su influencia en:

- o La venta.
- o La satisfacción.
- o La insatisfacción.

Según esto se definen cuatro modos de atención (ver la **Figura 1**), de manera que:

- El Modo I (fidelización) está orientado a la **satisfacción** del cliente.
- El Modo II (desarrollo del cliente) está orientado a **ventas**.
- El Modo III (trato eficiente) está orientado al incremento de la **eficiencia**.
- El Modo IV (optimización del coste) está orientado, evidentemente, a **costes**.

Con estas bases, TdE ha planteado un plan de transformación que incluye medidas organizativas, formativas y técnicas.

Entre las medidas técnicas se encuentra la implantación, desarrollo y evolución de una serie de sistemas.

En este sentido, el sistema de Gestión de Alarmas para Redes de Venta de Residencial, Negocios y Profesionales (conocido por G2), es uno de los sistemas surgidos dentro del plan de transformación.

EL SISTEMA G2

G2 es una herramienta informática encuadrada dentro del desarrollo de Modo I: Fidelización del nuevo

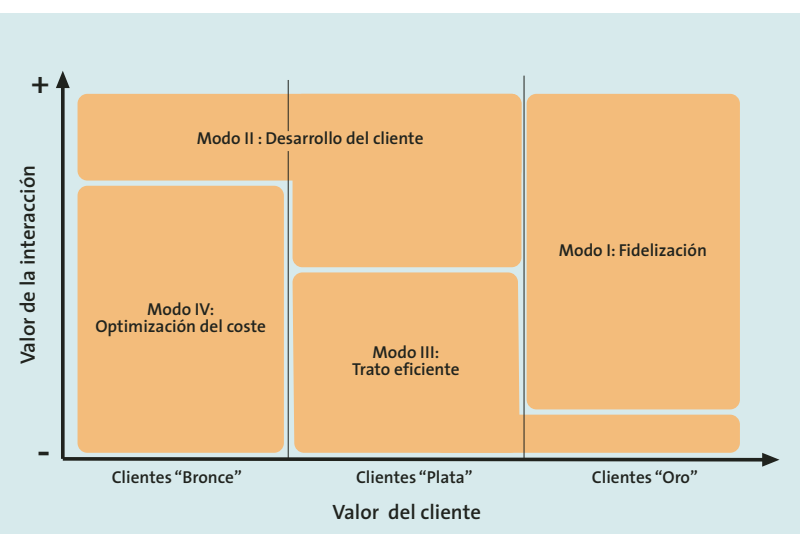


Figura 1. Los modos de atención en el nuevo modelo de atención 1004

modelo de atención 1004.

Pretende, con vistas a mejorar la relación con el cliente, anticiparse a sus necesidades, quejas o reclamaciones. Para ello, debe poner de manifiesto determinadas situaciones en las que es preciso tomar decisiones de forma proactiva por las áreas comerciales.

En este sentido, el sistema discrimina entre eventos y alarmas, de manera que:

- Una **alarma**, en el contexto de G2, es un aviso orientado al cliente para que se pueda adaptar al nuevo modelo de atención comercial. Se generan a partir de determinadas condiciones especiales que se dan en los boletines disponibles en los sistemas de provisión, cobros, atención y prevención.
- Un **evento** es una incidencia surgida en los procesos de atención comercial, provisión, venta, instalación, etc., susceptible de ser considerada como alarma.

La diferencia entre evento y alarma es que no todos los eventos acaban considerándose como alarmas. De los eventos que se reciben en G2 sólo una parte se convierte en alarmas. De cara a esta selección/conversión, se sigue un algoritmo que, normalmente, consiste en que un evento se convierte en alarma si un parámetro de la alarma, denominado **parámetro de corte** (ver la **Figura 2**), supera un cierto umbral. Este parámetro de corte depende la tipología de la alarma.

Las alarmas reconocidas por G2 son de diferentes tipologías. Los tipos de alarmas, a su vez, se clasifican en grupos.

Actualmente, las alarmas reconocidas en G2 se agrupan para:

- Provisión, que incluye:
 - Las solicitudes de los clientes que exceden el tiempo previsto por el área de Operaciones.
 - Las solicitudes de los clientes con compromiso de una fecha no cumplida.
 - Las instalaciones retenidas.
 - La demora en la resolución de una reclamación de provisión.

- La venta de equipos o servicios sin instalación con fecha de provisión incumplida.

- El cambio en la fecha que el cliente está interesado en la instalación-provisión.

■ Cobros, que incluye:

- El retraso en el pago.
- Las incidencias de facturación (cuotas).
- Las facturas devueltas.

■ Atención, que incluye:

- Las averías reiteradas.
- El asesoramiento técnico ADSL.
- La reiteración de llamadas al 1004.

■ Prevención, que incluye:

- Los clientes con ADSL inactivo.
- Las llamadas reiteradas al CAT ADSL.
- Los boletines por incidencias CAT ADSL.

Contexto de G2

G2 se relaciona con otros sistemas, fundamentalmente para realizar dos labores:

1. *La recepción de eventos.* G2 recibe eventos desde diferentes sistemas, en general de los sistemas operacionales de *back-office* que son la fuente primaria de información de eventos.

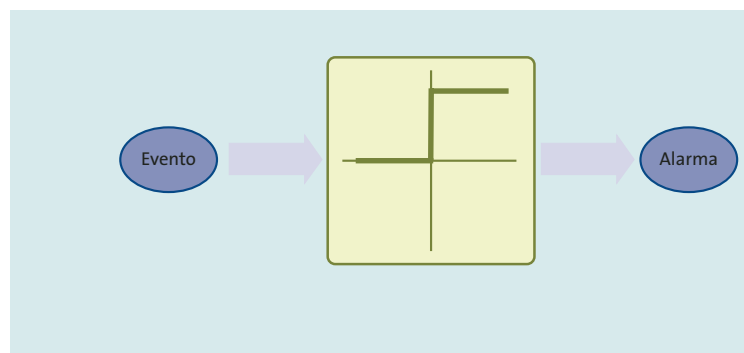


Figura 2. Parámetro de corte para que un evento se convierta en alarma

2. *La comunicación de alarmas.* G2 realiza la comunicación de la información de alarmas a los sistemas de primera línea de atención comercial.

El contexto del sistema G2 es el que se muestra en la **Figura 3.**

Los sistemas de *back-office* que se encargan de enviar eventos a G2 son los sistemas VE, G1, SUR, SEAC, VISORD,SAM, GEICO, etc.

La información de alarmas generadas, aparte de poder ser consultada a través de ventanas de la aplicación por parte de los responsables de la D.G. de Residencial de TdE, se pone a disposición de dos sistemas:

1. *La Ficha de Cliente (GF).* Es un sistema presente en los centros de atención 1004 que tiene como misión dar una información completa de los clientes (además de añadir otras funcionalidades).
2. *Los sistemas de telemarketing de salida (EasyPhone).* Son sistemas que dan soporte a campañas de telemarketing y televenta. La idea es que la existencia de una alarma en un cliente puede, en algunos casos, hacer conveniente intentar contactar con él de manera proactiva.

Funcionalidad

G2 incluye funciones de:

- *Administración de perfiles.* Es posible la creación y edición de perfiles de usuario, incluyendo información con el nombre del usuario, las operaciones permitidas, el ámbito de operación, etc.
 - *Administración de usuarios.* Es posible la creación y modificación de usuarios, incluyendo información con su perfil, *e-mail*, teléfono, etc.
 - *Administración de centros.* Es posible la creación y modificación de un determinado centro, indicando su nombre y, sobre todo, asignando los canales correspondientes a dicho centro.
 - *Configuración de alarmas.* Para cada tipo de alarma es posible realizar la definición de las reglas que rigen los diferentes aspectos de su tratamiento. En este sentido, se definen reglas relativas a:
 - La carga, para determinar si un evento recibido de un sistema es considerado o no alarma.
 - El ciclo de vida, para realizar el cambio de prioridad.
 - Las actuaciones a realizar, para su envío a Ficha de Cliente o a EasyPhone.
- La creación y modificación de las reglas se produce por:
- Segmento de atención.

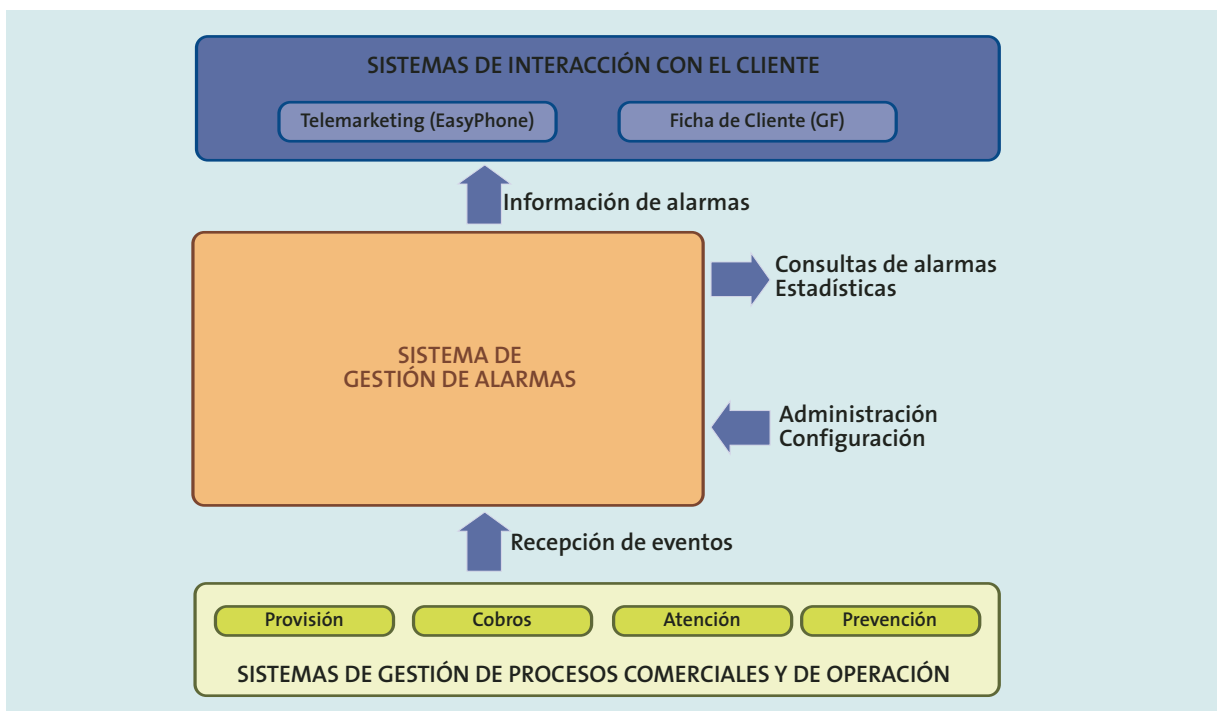


Figura 3. Contexto del sistema G2

- o Segmento DW.

- o Prioridad.

Por otro lado, los parámetros que se pueden configurar son, fundamentalmente:

- o El parámetro de corte (dato que determina la generación de la alarma a partir de un evento y depende del tipo de alarma).

- o La vigencia en el generado/comunicado. Este parámetro hace referencia al hecho de que el sistema, pasado un cierto tiempo, cambia automáticamente el estado de la alarma.

- o La actuación en EasyPhone. Determina qué alarmas deben enviarse a las unidades de telemarketing de salida para su tratamiento.

- o La actuación en la Ficha de Cliente. Determina qué alarmas deben ser vistas desde este sistema.

- *Recepción de eventos y generación de alarmas, en las interfaces de entrada de alarmas.* Además de la mera recepción es posible producir también la generación de alarmas en función del parámetro de corte establecido.

- *Pantalla resumen.* Se puede disponer de una primera pantalla de la aplicación que ofrece un vistazo general a los datos más importantes, como son:

- o El número de alarmas totales y activas divididas en grupos de alarmas.

- o Un *log* de entrada, que muestra la traza del último proceso de carga de alarmas.

- *Consulta de alarmas.* Es posible realizar el acceso a los listados y a la información de detalle de las alarmas. La selección de alarmas a consultar se produce por diferentes criterios, tales como:

- o Grupo al que pertenecen.

- o Tipo de alarma.

- o Subsegmento de atención.

- o Subsegmento DW.

- o Rangos de fecha de entrada en G2.

- o Rangos de fecha de alta en el sistema externo.

- o Canal de ventas.

- o Centro.

- o Código de cliente.

- o Estado de la alarma.

- o Prioridad de la alarma.

- o Etc.

Por otro lado, de las alarmas seleccionadas se muestra un listado que contiene:

- o El grupo al que pertenecen.

- o El tipo de cada alarma.

- o El identificador de cada alarma.

- o El estado de cada alarma

- o La prioridad de cada alarma.

- o El CUC.

- o El número de abono.

- o El subsegmento de atención.

- o El subsegmento DW.

- *Estadísticas de alarmas,* para disponer de una visión agregada de las alarmas presentes en el sistema. Se pueden ver estadísticas según los segmentos de atención de *datawarehouse*. La información que se obtiene es:

- o El número de alarmas totales por ámbito.

- o Por cada grupo, tipo y segmento, se dispone de:

- El número de alarmas vivas.

- El número total de alarmas.

- El tiempo medio de atención en G2.

- El tiempo medio de atención en el sistema origen.

- ▷ El porcentaje del grupo.
- ▷ El porcentaje del total.
- **Envío de alarmas a EasyPhone.** Es posible realizar la generación de un fichero con las alarmas presentes en el sistema para su envío a las plataformas de telemarketing de salida (EasyPhone), y que, según la configuración existente, debe enviarse a telemarketing de salida.
- **Servicios de consulta.** Es posible realizar servicios de consulta para acceder desde la Ficha de Cliente (GF) a la información de las alarmas presentes en el sistema, y que, según la configuración del sistema, deben ser visibles desde dicha ficha.

En la **Figura 4** se muestran diversas pantallas de consultas y estadísticas en G2.

Arquitectura

Desde un punto de vista meramente lógico, la arquitectura de G2 es la que se muestra en la **Figura 5**.

El sistema dispone de tres **repositorios** fundamentales:

1. **Las alarmas.** Es un repositorio fundamental del sis-

tema donde se recogen todas las alarmas registradas, los datos acerca de las mismas, su estado, etc.

2. **Las tablas de configuración.** Es un conjunto de tablas que recogen todos los datos y algoritmos configurables y administrables en el sistema.
3. **Las estadísticas.** Es un repositorio auxiliar que contiene los datos agregados utilizados en las estadísticas.

El acceso a estos repositorios está recubierto por una capa que ofrece servicios de creación, lectura, actualización y borrado de entidades (servicios CRUD), y que aísla la lógica de negocio de la lógica de datos.

En el entorno de la interfaz de usuario, el sistema ofrece tres **terminales** fundamentales:

1. **El panel de alarmas.** Es una ventana o conjunto de ventanas donde se consultan y visualizan las alarmas según diferentes criterios.
2. **La administración de la aplicación.** Es un conjunto de ventanas para la administración y configuración de la aplicación, así como para otras labores propias de la administración del sistema, como es el caso del cambio de estado de las alarmas.
3. **Las estadísticas de alarmas.** Es un conjunto de ventanas para la visualización de las estadísticas y datos agregados de las alarmas.

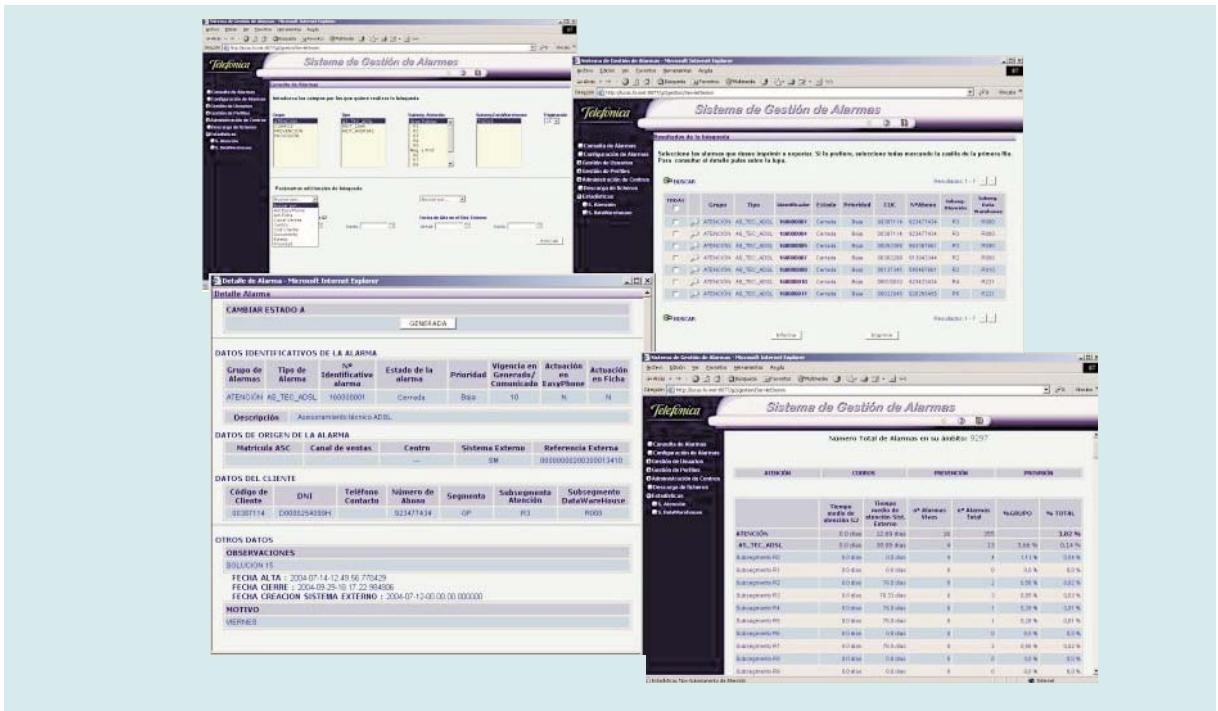


Figura 4. Pantallas de consultas y estadísticas de G2

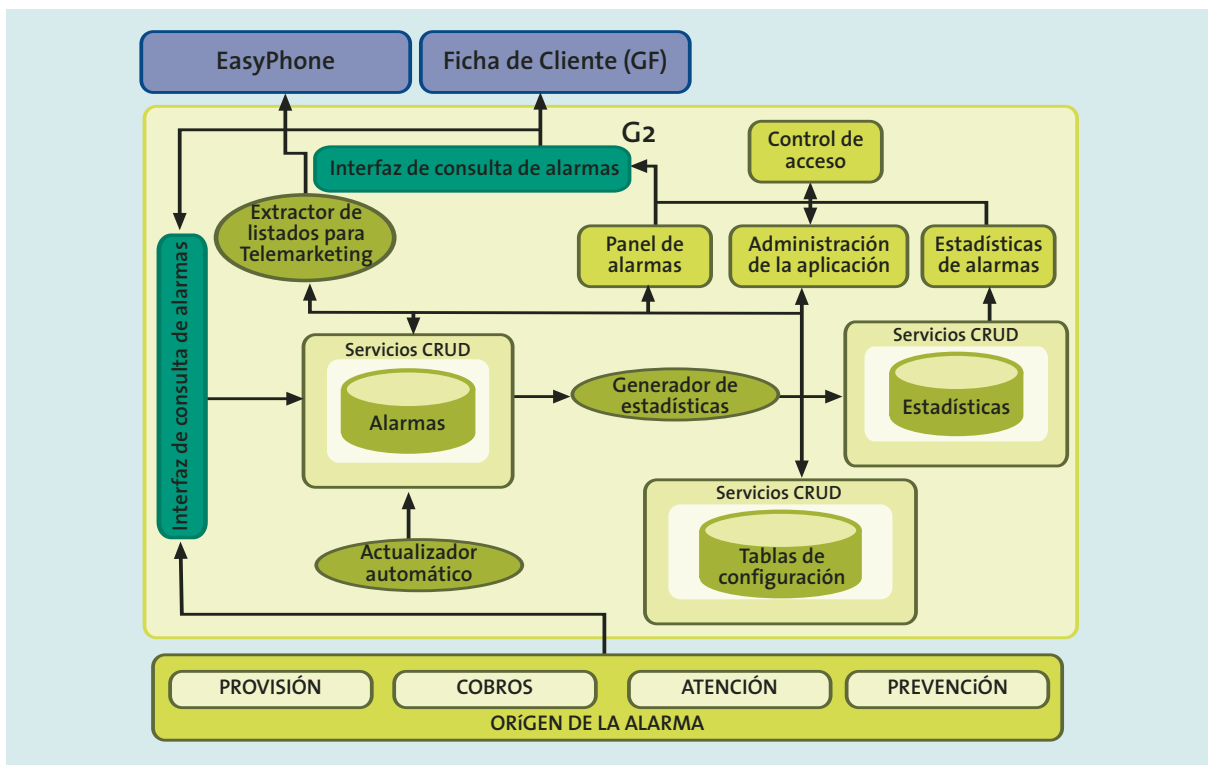


Figura 5. Arquitectura lógica de G2

Aparte de estos tres terminales, en la interfaz de usuario también es relevante otro elemento: el *control de acceso*. Su misión es realizar gestionar las ventanas de autenticación, en coordinación con *e-domus* y el menú de TdE.

Además, el sistema dispone de algunos **procesos** que se ejecutan periódicamente, como son:

- *El actualizador automático*. Es el proceso que realiza los cambios automáticos del estado de las alarmas cuando se produce la superación de umbrales temporales. En concreto, se encarga de pasar a estado "Cerrada" aquellas alarmas que no han cambiado su estado, cuando se supere el tiempo máximo de permanencia en estado "Generada". También se encarga de borrar aquellas alarmas que hayan permanecido en estado "Cerrada" durante un tiempo superior al tiempo máximo de permanencia en este estado.
- *El generador de estadísticas*. Es un proceso *batch* que genera los datos estadísticos para su uso en el terminal de estadísticas.
- *El extractor de listados para telemarketing*. Es el proceso para la generación de un listado de alarmas que se envía a telemarketing para realizar las actuaciones pertinentes o para su eliminación.

El Sistema de Gestión de Alarmas ofrece, por último, **interfaces** hacia el exterior, fundamentalmente para la consulta de alarmas y para el envío de datos y eventos relacionados con la gestión del ciclo de vida de las alarmas. Por todo ello, se incluye:

- *Una interfaz de gestión de alarmas*, que ofrecerá servicios para la comunicación de eventos que afectan al ciclo de vida de las alarmas (creación, paso a atención, cierre, etc.).
- *Una interfaz de consulta de alarmas*, que ofrecerá servicios de negocio para la consulta de alarmas por diferentes criterios, así como la información de detalle de cada alarma.

Esta plataforma tecnológica se ha seleccionado con el objetivo de alinearse con las directrices tecnológicas de los sistemas renovados y de la "*web foundation*".

En ese sentido, las líneas fundamentales de la arquitectura prevista se recogen en:

- Una arquitectura cliente/servidor multinivel.
- El acceso vía web.
- Los datos recogidos en una base de datos DB2.
- La lógica de negocio recogida en programas COBOL/CICS.

- La lógica de presentación conforme a los estándares J2EE, en concreto, mediante el uso preferente de JSPs, Servlets y JavaBeans.
- El acceso a los datos y a la lógica de negocio desde la capa de presentación, vía servicios NA síncronos.

CONCLUSIONES

La aplicación de los conceptos de segmentación por

valor en el ciclo de vida del cliente, así como el valor de la interacción, han llevado a la definición de cuatro modos de atención diferentes. Uno de estos modos de atención, el modo fidelización, se ha considerado relevante para recoger todas aquellas alarmas que pueden afectar a la satisfacción de los clientes y a su fidelidad.

G2 es el sistema encargado de recoger estas alarmas, de gestionarlas y de ponerlas a disposición de otros sistemas utilizados en primera línea por TdE, como son la ficha de cliente y el sistema de telemarketing de salida.

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

CAT	Centro de Atención Técnica
CUC	Código Único de Cliente
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CRUD	<i>Create, Read, Update, Delete</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>

J2EE	<i>Java 2 platform Enterprise Edition</i>
JSP	<i>Java Server Pages</i>
NA	Nueva Arquitectura
RRVV	Redes de Venta
SGBD	Sistema de Gestión de Base de Datos

REFERENCIAS

1. Ignacio González de los Reyes-Gavilán y Susana Jurado: *Procesos CRM en Telefónica Celular*. Comunicaciones de Telefónica I+D, número 33, marzo de 2004.
2. Phillip Kotler: *Dirección de Marketing*. Prentice-Hall, 1999.
3. Julio Andrés Vargas Antolinez: *Creando una estrategia CRM (Primera Parte)*. Documento en línea: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/cuecrm.htm